

Etyczne zachowanie (inaczej zachowanie zgodne z normami prawnymi, społecznymi i obyczajowymi) dotyczy wszystkich pracowników danej zbiorowości społecznej, grupy, organizacji, klasy, warstwy czy środowiska. Etyka jest nauką filozoficzną o moralności, zajmuje się wyjaśnieniem i ustalaniem takich kategorii, jak dobro i zło, odpowiedzialność, sumienie, powin-

ności, oraz wytyczaniem zasad i norm moralnego postępowania. Etyczne zachowanie wynika z osobistego przekonania jednostki o tym, czy zachowanie, działanie lub decyzje są słuszne, czy niesłuszne.

Zachowanie etyczne u różnych osób jest odmienne, np. ktoś znajduje na ulicy portfel z pieniędzmi i bez wahania chowa go do kieszeni, podczas gdy inna osoba w takiej sytuacji czuje potrzebę oddania go policji czy do biura rzeczy znalezionych.

Etyczne zachowania indywidualnych osób określa wiele czynników. Ludzie zaczynają kształtować swoje normy etyczne w dzieciństwie, w reakcji na swoje postrzeganie zachowania rodziców i innych osób dorosłych, jak i własnych zachowań, na jakie było przyzwolenie. W miarę dorastania młodzi ludzie podlegają również wpływowi rówieśników, z którymi przebywają. Każde społeczeństwo posiada określone typy zachowań dopuszczalnych i nie dopuszczalnych (wyjętych spod prawa). Jednak wszystkie powinny spełniać społeczne oczekiwania, ponieważ one stanowią główne determinanty pozycji ich organizacji na konkurencyjnym rynku, jak również one decydują o uznaniu bądź jego braku w społeczności lokalnej.

Zachowanie etyczne mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych, natomiast nieetyczne jest poza wszelkimi normami.

Hierarchia priorytetów każdego człowieka sprowadza się do szczęścia rodzinnego, korzyści materialnych i osobistego awansu. W kształtowaniu norm etycznych każdego człowieka mają decydujący wpływ jego wartości i normy moralne, np. osoba, która za priorytet swoich działań stawia korzyści finansowe, a swój osobisty kodeks etyczny podporządkowuje pogoni za bogactwem. Taka osoba może być bezwzględna w swoich działaniach dążenia do celu uzyskania tych korzyści, niezależnie od kosztów, jakie z tego tytułu mogą ponieść inni. Natomiast osoba, dla której najwyższą wartością jest rodzina, będzie posiadać i prezentować inne wartości i normy etyczne.

Należy zwrócić uwagę, że etyka jest zjawiskiem indywidualnym, dlatego też mówimy o etycznych bądź nieetycznych działaniach konkretnych menedżerów. Na etyczny kontekst organizacji składają się działania menedżerów, a także kultura organizacji. W zrozumieniu etycznego zarządzania punktem wyjścia są normy etyczne jednostki. Niektórzy ludzie na przykład wolą raczej narazić się na ryzyko osobistych kłopotów lub wręcz utraty pracy, niż postąpić nieetycznie. Sposoby postępowania i procedury organizacji mogą wywierać silny wpływ na normy etyczne pracowników. Niektóre organizacje otwarcie zezwalają na nieetyczne praktyki gospodarcze i biznesowe, jeśli leżą one w interesie firmy. Jeżeli menedżerowie są świadomi takich nieetycznych praktyk i zezwalają na ich kontynuowanie, to przyczyniają się do ukształtowania kultury organizacyjnej uznającej takie działania za dozwolone. W etyce organizacji chodzi głównie o wierność prostym zasadom moralnym w praktyce działania. Tworzą ją najbardziej podstawowe wartości, takie jak uczciwość, prawdomówność, poszanowanie cudzej pracy i własności. Kontekst zachowania etycznego kształtuje także otoczenie organizacji. Na przykład w gałęzi wysoce konkurencyjnej menedżer może czuć się skłaniany do osiągnięcia bardzo dobrych wyników.

## Zachowanie etyczne w organizacji

Współczesne przedsiębiorstwa stają przed trudnym i kontrowersyjnym problemem określenia swojego stosunku do otoczenia społecznego, w którym żyją i działają.

Etyka w zarządzaniu obejmuje normy zachowań menedżerów w ich codziennej pracy z ludźmi. Ważną dziedziną etyki zarządzania jest właściwe traktowanie pracowników. Wchodzą tu kwestie zatrudniania, zwalniania, warunki pracy i płacy, a także poszanowanie prywatnej sfery życia pracownika<sup>1</sup>. Normy etyczne wyznaczają sposób właściwego i kreatywnego działania menedżera. To one powinny stanowić podstawą decyzji o zatrudnianiu bądź zwalnianiu pracowników, a podstawę tejże decyzji powinny stanowić kompetencje i zdolność do wykonywania danej pracy, a nie szerzący się nepotyzm. W zachowaniach etycznych menedżera istotną kwestią jest posiadanie umiejętności tolerancji do inności drugiego człowieka. Menedżer, który w decyzjach o zatrudnieniu dyskryminuje Murzynów lub Żydów, daje wyraz zachowania nieetycznego, jak i sprzecznego z prawem. Innym przykładem nieetycznego zachowania menedżera jest np. zatrudnianie kogoś z rodziny bądź przyjaciół, chociaż inni kandydaci posiadali wyższe kwalifikacje i predyspozycje do pracy na danym stanowisku. W okresie wzrastającego bezrobocia coraz częściej spotykamy się z praktyką nepotyzmu, jaka występuje w zakładach pracy.

Innymi obszarami potencjalnych kontrowersji są warunki płacy i pracy, choć i one poddane są ścisłej regulacji. Na przykład za nieetyczne można uznać postępowanie menedżera, który płaci pracownikowi mniej, niż mu się naprawdę należy, wie bowiem, że pracownik po prostu nie może sobie pozwolić na porzucenie pracy ani narażać się na jej utratę poprzez zgłaszanie skarg. Na organizacji bowiem spoczywa obowiązek ochrony sfery prywatności jej pracowników. Za nieetyczne pogwałcenie sfery prywatności pracownika uznać można np. rozpowszechnianie przez menedżera plotki, że jakiś pracownik ma niedozwolony romans.

Również ze stosunku pracowników do organizacji wynikają liczne problemy etyczne, zwłaszcza odnoszące się do konfliktu interesów, dyskrecji i poufności, a także uczciwości. Osoby będące pracownikami powinny kierować się swoimi zasadami moralnymi i wewnętrznym kodeksem etycznym wyniesionym z domu, religią czy z własnych przemyśleń. Etyka w organizacjach wymaga siły charakteru i silnej woli, a to dlatego, że nie jest jednostką, lecz ogółem. Zazwyczaj podpisując umowę o pracę dokonaliśmy wyboru, w którym akceptujemy zasady panujące w firmie. Ale w momencie składania podpisu znamy je tylko teoretycznie, zaś realia mogą czasami niemiłe zaskoczyć. I jak w przypadku przedsiębiorcy musimy zadać sobie pytanie: czy chcemy bardziej być, czy mieć? Ceną za nasze decyzje mogą być mniejsze zarobki, późniejszy awans, odsunięcie od działań, na których nam zależy itp. Nie zawsze da się pogodzić wybór słusznej moralnie decyzji z własną korzy-

---

<sup>1</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010.

ścią finansową. Jeżeli chcemy pozostać sobą, musimy nauczyć się paru rzeczy np. odporności na presję otoczenia, w którym np. stały się normą praktyki korupcyjne. Należy także zaopatrzyć się w emocjonalny dystans do otaczającej nas rzeczywistości, ale metoda siedzenia cicho i nie reagowania może doprowadzić do frustracji i w konsekwencji do zniechęcenia siebie za konformizm i przyzwolenie na zło.

Wiele organizacji, po części pod wpływem ostatniej serii skandali etycznych, a po części z powodu większej świadomości tego, jak ważne są zachowania etyczne lub nieetyczne, ponownie kładzie większy nacisk na postawę etyczną pracowników. Sposoby tego nacisku bywają rozmaite, ale wszelkie próby wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinny się zaczynać od najwyższego kierownictwa. To przecież ta grupa buduje kulturę organizacji i określa, jakie będą zachowania akceptowane, a jakie nie. Niektóre firmy zaczynają nawet organizować specjalne szkolenia, aby pomóc pracownikom w radzeniu sobie z rozwiązywaniem dylematów etycznych. Niektóre organizacje posunęły się nawet dalej, formalizując swe normy etyczne. Jedne, jak np. Johnson&Johnson, przygotowały wytyczne szczegółowo ustalające, w jaki sposób pracownicy powinni traktować dostawców, klientów, konkurentów i inne podmioty. Inne, np. Whirlpool Corporation, opracowały formalne kodeksy etyczne - pisemne zestawienia wartości i norm etycznych, którymi firma kieruje się w swoich działaniach. Oczywiście tak naprawdę żaden kodeks, żadne wytyczne, czy programy i szkolenia, nie mogą zastąpić osobistej oceny tego, co w danej sytuacji jest zachowaniem słusznym, a co niesłusznym. W kodeksach, normach lub programach można zalecić, co ludzie powinni robić, ale często nie pomagają one w zrozumieniu konsekwencji dokonywanego przez nich wyboru i oswajaniu się z nimi. Dokonanie wyboru etycznego może prowadzić do skutków bardzo nieprzyjemnych – żeby wymienić tylko zwolnienie z pracy, odrzucenie przez kolegów oraz utratę korzyści materialnych. Przy podejmowaniu trudnych decyzji etycznych menedżerowie muszą być więc przygotowani na wejrzenie we własne sumienia i staranne wyważenie dostępnych możliwości. Nieetyczna działalność menedżerów wpływa negatywnie na opinię firmy w otoczeniu i pomniejszone zyski. Menedżerowie muszą zrozumieć podstawowe znaczenie pojęć: zachowanie etyczne i zachowanie nieetyczne. Ponadto menedżerowie powinni dostrzegać także organizacyjny kontekst etyki indywidualnej i być przygotowani na interpretowanie problemów etycznych z punktu widzenia organizacji. Wreszcie menedżerowie powinni przedsięwziąć najrozsądniejsze środki w celu zapewnienia etycznego zachowania członków ich organizacji, pamiętając jednocześnie o tym, że indywidualne działania mogą zniweczyć najlepsze strategie organizacji wspierające etyczne postępowanie.

### **Kształtowanie zachowań etycznych**

Zachowania ludzi w organizacji kształtowane są poprzez ich stosunek do wykonywanej pracy i ewentualnego zadowolenia bądź niezadowolenia

z niej. Przedsiębiorstwa, których działalność ma cele społeczne, a zyski są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie w maksymalizację zysku, tworzą ekonomię społeczną.

Ekonomia społeczna i jej etyka stają się coraz bardziej popularne, są tematem wieku dyskusji i rozważań podczas wielu konferencji i sympozjów naukowych. Przedsiębiorstwa mają świadomość, że prowadzenie biznesu powinno być etyczne i opierać się na przejrzystych relacjach, zarówno z pracownikami, dostawcami, inwestorami, ale przede wszystkim z klientami, całą społecznością lokalną czy administracją państwową. Każde przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność społeczną tak wewnętrzną, jak i zewnętrzną.

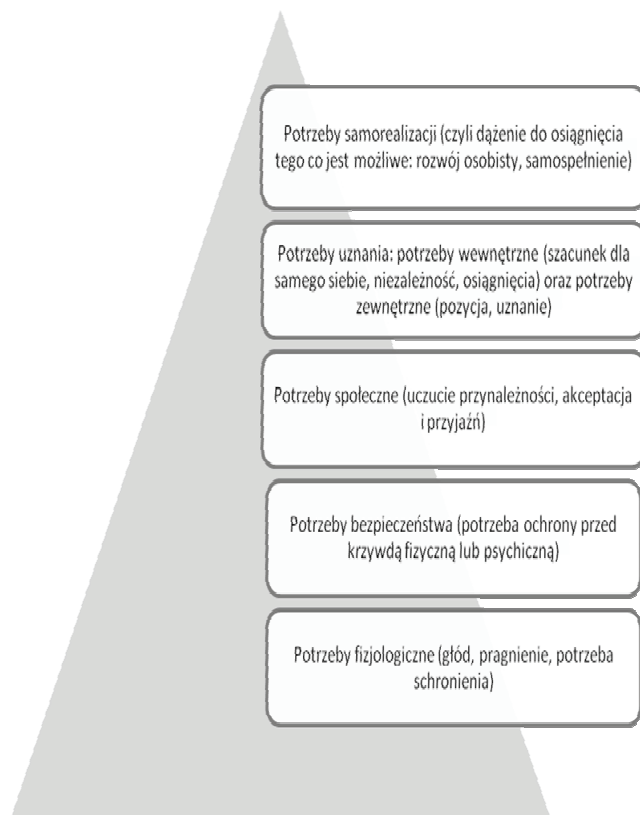
Odpowiedzialność wewnętrzna dotyczy struktury organizacyjnej np. w stosunku do pracowników, tj. czy zapewnia im bezpieczną i godną pracę, jak zarządza zasobami ludzkimi lub surowcami. Odpowiedzialność zewnętrzna obejmuje: stosunek do inwestorów, klientów, władz, to jak przedsiębiorstwo dba o środowisko naturalne, jaki jest jego wpływ na lokalną społeczność.

Odpowiedzialne zachowanie menedżerów stawia pracowników w centrum zainteresowania firmy, które dotyczy kwestii związanych z rozwojem i inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego oraz zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Zwraca się też uwagę na działania innowacyjne w zakresie ciągłego rozwoju, elastyczności zatrudnienia i perspektyw kariery w firmie.

Przedmiotem refleksji etycznej są też przekonania ludzi działających oraz aktualne normy, wartości i sposoby postępowania. Poznanie zasad etycznych i stosowanie ich powinno służyć lepszemu robieniu interesów. Odpowiedzialność etyczna ma usprawnić działanie firm i zmniejszać koszty ewentualnych konfliktów wpływających z nieznajomości przez świat biznesu obowiązujących reguł moralnych. Zachowania w organizacji powinny być zgodne z normami prawnymi i obyczajowymi, a także z kulturą organizacji, która udowadnia, że etyka się opłaca.

Etyczne zachowania pracowników, pozwalają na kształtowanie opinii o firmie w środowisku lokalnym i na konkurencyjnym rynku. Działania etyczne prowadzą do refleksji nad zachowaniami ludzi pełniącymi określone role w organizacjach. Pokazują, jak najlepiej mają pełnić swoje funkcje. Ukazują zadania, przed którymi staje organizacja społeczna i nie tylko. Etyka biznesu jest uzupełnieniem teorii zarządzania i z całą pewnością usprawnia je.

Umiejętność kierowania ludźmi w oparciu o przestrzeganie norm etycznych, wymaga profesjonalizmu i wysokiej kultury osobistej każdego kierownika czy menedżera.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb człowieka wg Abrahama Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podst. A.H. Masłowa. *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa 1998, s. 126.

Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania wywołany jest czynnikami endogennymi i egzogennymi. Niekwestionowaną determinantą zachowań ludzkich w organizacji jest system motywacyjny. Motywacja odgrywa istotną rolę w uruchamianiu i ukierunkowaniu ludzkiego działania, prowadzącego do osiągnięcia zakładanych celów. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego myślą przewodnią jest zachęcenie i zmobilizowanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niepożądanych z punktu widzenia całości. Brak takiego systemu mógłby powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzenia. Każdy człowiek ma określone potrzeby i chce je realizować. Najbardziej popularną teorią hierarchii pięciu potrzeb człowieka jest zaprezentowana przez Abrahama Masłowa (rys. 1). Podkreślić należy, że jeśli nie zaspokoimy potrzeb niższego rzędu, nie mo-

żemy realizować potrzeb należących do wyższego rzędu. Kiedy zaspokoi się w poważnym stopniu jedną z tych potrzeb, zaczyna dominować kolejna. Maslow dzieli wymienionych pięć kategorii na potrzeby niższego i wyższego rzędu. Opisuje potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa jako niższego rzędu, a społeczne, uznania i samorealizacji uważa za potrzeby wyższego rzędu.

W kształtowaniu postaw etycznych niezmiernie ważne jest rozwijanie wysokiego stopnia wzajemnego zaufania. Zespoły o wysokiej efektywności charakteryzują się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami. To znaczy, że każdy z członków wierzy w prawość charakteru i zdolności pozostałych. Zaufanie łatwo zniszczyć, utrzymanie go wymaga starannej troski ze strony kierownictwa. Wymiary zaufania to prawość, kompetencje, konsekwencja, lojalność, otwartość. Istotną kwestią w zachowaniach ludzi, są istniejące w organizacji konflikty, które są czymś naturalnym w każdej organizacji.

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym, nieuniknionym. Może być pozytywną siłą wpływającą na efektywność. Tam, gdzie są ludzie, tam powstają konflikty. Dobre kierowanie polega na tym, aby umieć je dobrze wykorzystać zarządzając nimi i umiejętnie rozwiązując problemy z nimi związane. Konflikt może być siłą pozytywną, absolutnie konieczną do skutecznej działalności grupy.

Rodzaje konfliktów:

- funkcjonalne – przyczyniają się do osiągnięcia celów grupy,
- dysfunkcjonalne – mają negatywny wpływ na funkcjonowanie grupy i osiąganie przez nią zamierzonych celów.

Wyróżniamy 4 etapy przebiegu konfliktu:

1. Potencjalna opozycja – określone zostają wstępne warunki umożliwiające wystąpienie konfliktu.
2. Poznanie i personalizacja – konflikt zaczyna być postrzegany, gdy jedna ze stron zaczyna sobie zdawać sprawę z wystąpienia warunków wstępnych. Jednak jego personalizacja następuje na poziomie doświadczenia konfliktu, kiedy poszczególne osoby angażują się emocjonalnie, strony odczuwają niechęć, niepokój, napięcie, frustrację albo wrogość
3. Zachowania – członek organizacji podejmuje działanie uniemożliwiające osiągnięcie celu przez innego członka albo przeszkadza mu w działaniu na rzecz jego interesów. Działanie musi być zamierzone, tzn. musi występować świadomy wysiłek zmierzający do udaremnienia cudzych dążeń. Konflikt się ujawnia.

Na tym etapie jest 5 sposobów radzenia sobie z konfliktem:

1. Rywalizacja – w zmaganiach zmierzających do wygranej - przegranej często jako siłę dominującą wykorzystuje się autorytet formalny wspólnego przełożonego, a każda ze stron pozostających w konflikcie w dążeniu do zwycięstwa posługuje się własną bazą władzy.

2. Współpraca - kiedy każda ze stron konfliktu pragnie w pełni zaspokoić dążenia pozostałych stron. Strony zmierzają do rozwiązania problemu i do wyjaśnienia różnic.
3. Unikanie – strona zdaje sobie sprawę z tego, że konflikt istnieje, ale reaguje na to wycofując się z niego lub tłumiąc go
4. Ustępowanie – jedna ze stron jest gotowa do poświęceń. Interesy drugiej strony stawiamy wyżej niż własne.
5. Kompromis – nie ma strony wygranej ani przegranej. Każda ze stron z czegoś rezygnuje.

Wyniki – mogą być funkcjonalne i dysfunkcjonalne.

Wyniki funkcjonalne – konflikt jest konstruktywny, gdy podwyższa jakość podejmowania decyzji, stymuluje twórczość i innowacje, wywołuje zainteresowanie i ciekawość członków grupy.

Wyniki dysfunkcjonalne – niekontrolowana opozycja prowadzi do niezadowolenia, które osłabia wspólne więzi i z czasem prowadzi do zniszczenia grupy. Skutki: opóźnienie w komunikowaniu się, mniejsza zwartość grupy, prymat walki między członkami nad celami grupy.

### **Kulturowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych**

Kultura organizacji odnosi się do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniającego tę organizację od innych. System wspólnych znaczeń jest zbiorem podstawowych cech, docenianych przez organizację. Tych 7 cech stanowi wspólnie istotę organizacji.

1. Inwokacja i podejmowanie ryzyka (stopień, w jakim zachęca się do tego pracownika).
2. Zwracanie uwagi na szczegóły (stopień, w jakim oczekuje się od pracownika zwracania uwagi na szczegóły).
3. Nastawienie na wynik (stopień koncentracji na wynikach, nie na korektach oraz procesach stosownych do ich uznania).
4. Nastawienie na ludzi (stopień nastawienia na ludzi, uwzględniany przez kierownictwo, wpływa na wyniki organizacji).
5. Nastawianie na zespół (stopień, w jakim pracę organizuje się inaczej wokół zespołów niż poszczególnych ludzi).
6. Agresywność (stopień, w jakim ludzie są inaczej agresywni i nastawieni na rywalizację niż pobłażliwi).
7. Stabilność (stopień, w jakim działalność organizacji zmierza bardziej do zachowania status quo niż do rozwoju).

Ocena organizacji na podstawie powyższych 7 cech daje złożony układ kultury organizacji, będący podstawą odczuwania i wspólnych poglądów członków na organizację.

### **Etyka zachowań ludzkich**

Etyka menedżera jest ważnym zagadnieniem w ogólnym rozumieniu etyki biznesu, gdyż dotyczy postępowania zawodowego specjalistów zajmu-



jących się kierowaniem i zarządzaniem. Peter Drucker nazywa menedżerami osoby, od których oczekuje się decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty przedsiębiorstwa. Oczywiście wydaje się więc, że ich zachowanie powinno być zgodne z ogólnospołecznymi normami etycznymi. Chodzi tu przede wszystkim o kształcenie sylwetki menedżera, opartej na uniwersalnych, pozytywnych cechach osobowości takich jak: odpowiedzialność, rzetelność, uczciwość, prawość, godność osobista.

Menedżer nigdy nie działa sam, zawsze pracuje w otoczeniu innych ludzi, dlatego też powinien wypracować normy i zasady postępowania uniwersalne w relacjach z innymi. Dobre zastosowanie w pracy menedżera ma imperatyw I. Kanta: „postępuj wedle takiej zasady, co do której mógłbyś chcieć, aby stała się prawem powszechnym”.

Etyka i osobiste poczucie odpowiedzialności są nierozłącznie ze sobą związane. To zagadnienie szczególnie ważne w przypadku rozważania etycznych zobowiązań menadżera. Menedżer uczestniczy w trzech obszarach zarządzania.

Pierwszy z nich to stosunek firmy do pracownika. Ważną jego częścią jest etyczne zatrudnienie i zwalnianie pracowników. Przedsiębiorca powinien zatrudnić tego kandydata, po którym spodziewa się największego wkładu w jego cel maksymalizowania długoterminowej wartości dla właściciela. Ta zasada kwalifikacji etycznej ma bardzo szerokie zastosowanie: określić, a kogo należy zatrudnić, a kogo awansować, komu należy się podwyżka lub kogo należy z pracy zwolnić. Aby postępowanie menedżera było etyczne, powinien on przeprowadzić rekrutację ze zwyczajną przyzwoitością: uczciwie, bezstronnie, bez przymusu i nacisków, zgodnie z normami etycznymi i prawnymi. Oznacza to, że powinien zgodnie z prawdą przedstawić swoje oczekiwania i stawiane kandydatom wymagania. Należy wskazać też korzyści związane z podejmowaną pracą i stosować jednakowe kryteria w stosunku do wszystkich objętych procesem rekrutacji. Szansę zatrudnienia powinni mieć wszyscy zgłaszający się. Nie należy wykluczać nikogo wbrew prawu lub pod przymusem. Dodatkowa uniwersalna zasada, to nabór nie polegający na wyeliminowaniu kandydatów dobrych, lecz uczciwie przeprowadzonej rekrutacji z szansą dla najlepszych, abyśmy mogli powiedzieć, że mamy właściwych ludzi na właściwych stanowiskach<sup>2</sup>.

Etyczny menedżer ocenia pracowników proporcjonalnie do ich wkładu pracy. Jest to fundamentalna zasada etycznego podziału, nazwana sprawiedliwością dystrybutywną. Rządzi ona nie tylko wynagrodzeniami, lecz również pochwałami, awansami, dodatkami specjalnymi i obowiązkami. Nie powinno brać się pod uwagę potrzeb materialnych, rasy, wyznania, czy prywatnej sytuacji pracowników. Przy podziale zarobków, najważniejszym czynnikiem powinien być wysiłek włożony w realizację celu przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Dobry menedżer nie miesza życia prywatnego z zawodowym i umie oddzielać ludzi od problemów. Zły dzień, kłótnia z żoną, czy choroba dziecka

<sup>2</sup> A.H. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa 1989, s. 126.

<sup>3</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 119-123.

nie powinny mieć wpływu na stosunek do pracowników. Podwładni powinni być traktowani z należyтым szacunkiem bez względu na stan emocjonalny przełożonego<sup>4</sup>.

Autorka w 2008 r. przeprowadziła badania dotyczące kwestii zachowań etycznych wśród menedżerów w woj. mazowieckim i podlaskim oraz w Norwegii w Holmestrand.

Badani menedżerowie kwestię zachowań etycznych w organizacji postrzegali różnie, inaczej w Polsce niż w Norwegii. Wybrane przykłady z badań empirycznych autorki prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wykorzystywanie stanowiska służbowego do celów prywatnych

Czy wykorzystuje Pan(i) swoje stanowisko służbowe w celach prywatnych ?	woj. podlaskie N = 304	woj. mazowieckie N = 700 N = 711	Norwegia N = 85
	%	%	%
tak, jeśli nadarzy się okazja	47	39	2,5
tak, często	22	18,57	3,75
nie, bo może to mieć dla mnie negatywne konsekwencje	19,61	13,71	1,25
tak, ale bardzo rzadko	5	11	7,5
nie, nie interesuje mnie to	4	10,57	36
nie, nie mam takiej możliwości	1,3	4	28,75
nie, moje normy etyczne nie pozwalają mi na to	0,3	2,7	20
nie wiem	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autorkę.

Badani w 36% nie interesują się wykorzystywaniem stanowiska pracy w celach prywatnych, natomiast 6,5% to nie interesuje, ponieważ respondenci uważają, iż może mieć to dla nich negatywne konsekwencje, zaś 21% badanych nie – ponieważ nie wypada i mieliby dyskomfort psychiczny.

Drugi obszar zarządzania, w którym menedżer powinien stosować normy etyczne, to stosunek pracowników do firmy. Na tym obszarze często pojawia się zjawisko nazywane konfliktem interesów. Klasyczny konflikt interesów powstaje wtedy, gdy własne interesy jednostki przeciwstawiają się interesom organizacji, dla której owa jednostka pracuje. O konflikcie interesów mówimy na przykład wtedy, gdy: indywidualne normy etyczne pracowników różnią się od norm etycznych organizacji. Może ona sprawić, że jednostka musi odstąpić od swych prawych zasad, pomimo sprzeciwu. Wtedy pracownik może albo opuścić organizację, albo podjąć walkę ryzykując utratę pracy, lub pójść na ugodę.

<sup>4</sup> H. Rybak, *Etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 126.

Inny konflikt jest wówczas, kiedy organizacja postępuje etycznie, a jej pracownik nie przestrzega norm i zachowuje się nieuczciwie. To kradzieże i oszustwa dotyczące na przykład czasu pracy. Wówczas organizacja stosuje kary lub zwolnienia i tym samym stara się podnieść poczucie etyki wśród pracowników. Może też dojść do sytuacji, gdy zarówno firma, jak i pracownicy są nieuczciwi. Charakterystyczne zjawiska to oszustwa, malwersacje, łamanie prawa i tuszowanie afer. Oskarżona o nieetyczne praktyki firma broni się znajdując „kozła ofiarnego” i zwalniając kilka osób. Wymienione problemy mogą być rozwiązywane przez menedżerów na kilka sposobów.

Pierwszy polega na zwiększeniu sankcji za nieuczciwe zachowanie, co może doprowadzić do błędnego koła. Nowe sankcje nic nie zmieniają, więc powstają nowe, kolejne, coraz ostrzejsze przepisy, które wymagają nakładów finansowych (kontrole, monitoring itd.).

Drugi sposób na rozwiązywanie problemu to umiejętne kierowanie konfliktem, tak aby rezultat naszych działań przewyższał poniesione straty. Ważnym elementem etyki jest lojalność i poufność menedżera w stosunku do zakładu pracy. Polega to na wierności (etycznemu) właściwemu celowi przedsiębiorstwa, lecz nie oznacza kurczowego trzymania się przedsiębiorstwa, niezależnie od tego co robi, czy niezależnie od skutków jego działań. Na pewno w tym przypadku nieetyczne byłoby sprzedawanie informacji o firmie, jej posunięciach lub pomaganie konkurencji. Uczciwość to podstawa etycznego działania menedżera.

Trzeci ważny obszar etycznego kierowania to stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych. Gdy chodzi o klientów i akcjonariuszy, możemy mówić o obowiązku powierniczym menedżera. O tym, czy obowiązki powiernicze zostały wypełnione, decyduje to, czy przy podejmowaniu decyzji rzeczywiście posługiwano się kryterium działania w interesie klienta. Wówczas można oczekiwać, że działania przyniosą korzyści klientowi. Niestety często nawet etyczne postępowanie menadżera nie przynosi zysków. Dzieje się tak, gdy menedżer błędnie oceni sytuację rynkową. Między pomyłką a niewiedzą lub brakiem doświadczenia zachodzi olbrzymia różnica. Menedżer, przedstawiający się jako ekspert, powinien mieć świadomość swoich umiejętności i wiedzy. Niekompetencja doradczającego jest przeciwieństwem moralnym. Należy jednak pamiętać o tym, że klient powinien zbadać kwalifikacje doradcy.

Najbardziej rażący brak etyki zauważamy wtedy, gdy menedżer błędnie ocenia sytuację i świadomie dąży do niewłaściwego celu, mając na względzie nie dobro klienta, lecz własny interes. Ważnym zagadnieniem w pracy menadżera jest utrzymywanie etycznych stosunków z dostawcami, dealerami i agentami. Menadżer musi słuchać swoich akcjonariuszy i budować relacje oparte na dialogu i wzajemnym zrozumieniu. Podstawowa zasada wszelkiej współpracy to oczekiwanie, że wszelkie umowy i kontrakty będą respektowane. Etyczne działanie menedżerów dotyczy nie tylko kontrahen-

tów firmy, ale również konkurencji. Problemy natury etycznej pojawiają się wraz z chęcią wyeliminowania przeciwnika z rynku<sup>5</sup>.

Nie dopuszcza się prób przekupstwa, rozpowszechniania fałszywych informacji o konkurencji wśród wspólnych klientów, podkradania dostawców lub klienteli. Niezgodne z etyką jest też naruszanie znaku firmowego, towarowego, czy nazwy produktu. Częstym poglądem, z którym można się spotkać wśród praktyków etyki, jest konieczność wprowadzenia kodeksów etycznych w firmach. Dobrze opracowany i konsekwentnie realizowany w środowisku menedżerskim zbiór zasad i norm etycznych może być instrumentem zwalczającym nieuczciwe postawy i przedsięwzięcia. Równoległe do tych działań należałoby uruchomić programy promowania etycznego zachowania w środowisku pracy. Propagowanie dobrych wzorców i postaw oraz stanowcze potępienie nieetycznych zachowań. Zbiegień-Maciąg przywołuje przykład menedżera Lee Iacocci, który w najgorszym dla „Chryslera” roku zredukował swoje roczne dochody do 1 dolara. Miało to na celu udowodnienie, że nie tylko zwykły pracownik jest pokrzywdzony. W ten sposób solidaryzował się ze swoimi pracownikami<sup>6</sup>.

Warto podkreślić, że etyczne postępowanie menedżera przynosi organizacji wielorakie korzyści, np. obniżenie kosztów nieetycznego postępowania, wzrost zaufania w kontaktach wewnętrznych, jak i w stosunkach z podmiotami zewnętrznymi, powstaje kultura organizacyjna, która wpływa pozytywnie na kształtowanie etycznych postaw jej pracowników. Pozwala uniknąć krytyki społecznej oraz podejmowanie działań sprzecznych z prawem.

Autorkę zastanawia fakt zachowań menedżerów, którzy postępują nieetycznie, traktują ludzi instrumentalnie i przedmiotowo. Wykorzystują swoją władzę zapominając, że stanowiska nie zmieniają się, ale ludzie na nich tak i to bardzo często. Wyniki badań, jakie przeprowadziła autorka wśród kadry menedżerskiej, wskazują, że niektórzy menedżerowie zachowują się etycznie tylko dlatego, aby uniknąć jakiejś kary lub otrzymać nagrodę, inni to ludzie wrażliwi na potrzeby rodziny i przyjaciół, a tylko niewielu z nich robi to, co uważa za dobre, podążając za ideałem, który uznają za dobry tak z własnego punktu widzenia, jak i innych ludzi. Imponujący jest przykład badanych menedżerów norweskich, którzy etyczne zachowania uważają za swoją powinność i w ich organizacjach nie ma miejsca na zachowania sprzeczne z etyką biznesu i nepotyzmem. Natomiast takiego twierdzenia przyjąć nie można w stosunku do badanych menedżerów polskich.

Powyższa sytuacja wynika z wpływu społecznego, konformizmu, uległości i posłuszeństwa. Konformizm oznacza zmienianie naszego zachowania w taki sposób, aby było ono zgodne z reakcjami lub działaniami innych osób. Ma on na celu dostosowanie się do otoczenia. Postępujemy tak, ponieważ często nie wiemy, co robić w zaskakującej i niezwyklej sytuacji. Zachowanie innych traktujemy jako użyteczną informację i decydujemy się re-

<sup>5</sup> K. Kubik, *Kultura menedżerska*, WWSE, Warszawa 2008, s. 290-302.

<sup>6</sup> I. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1996, s. 124.

agować tak jak inni. Często podporządkowujemy się, ponieważ nie chcemy być ośmieszani przez grupę za odmiennosc.

Wpływ ludzi, który prowadzi nas do konformizmu, powodowany jest tym, że postrzegamy innych jako źródło informacji, dające nam wskazówki dla naszego zachowania. Dostosowujemy się do zachowań innych, ponieważ wierzymy, że cudza interpretacja niejasnej sytuacji jest bardziej poprawna niż nasza. Wiele razy uświadamiamy sobie, że po raz kolejny podporządkowaliśmy się zdaniu grupy, mając świadomość, że myślimy inaczej i poprawnie.

Efektywność komunikatów informacyjnych zależy od wiarygodności nadawcy i zaufania do niego ze strony odbiorców. Jesteśmy skłonni stosować się do zaleceń innych, szczególnie jeśli te osoby są do nas podobne. Siła wpływu społecznego zależy od tego, na ile ważna jest dla nas grupa społeczna, od ilości osób, które zgadzają się z danym przekazem.

Sympatia może być normatywnym narzędziem wpływu na innych. O tym, czy kogoś polubimy, decyduje atrakcyjność, ponieważ ludziom ładnym przypisujemy dodatnie cechy psychiczne, takie jak talent, inteligencja, uprzejmość.

Ulegamy również osobom, które uważamy za autorytety. Ekspert jest w stanie wpływać na innych ludzi dzięki swojej wiedzy i kompetencjom. Większość ludzi ślepo ufa autorytetowi lekarza. Cechy takie, jak wiedza, mądrość i władza, wykorzystywane są przez producentów, przedstawiając swoje produkty, których używają ludzie uznawani za ekspertów. Myślę tu o osobach przebranych za naukowców, lekarzy, policjantów itp. Kategorią wpływu społecznego jest posłuszeństwo. Polega na zmianie zachowania w odpowiedzi na polecenie wydane przez autorytet.

Celem komunikacji jest wymiana informacji ukierunkowana na zmianę czyjejś świadomości. Obok powszechnego zestawu symboli, znaków, istotnymi czynnikami są emocje i uczucia, przekazywane mniej lub bardziej świadomie.

Wymienione przez autorkę inne techniki wywierania wpływu, mają na celu przede wszystkim zmianę stosunku otoczenia do danej organizacji, produktu, czy partii politycznej. Stosując je powinny mieścić się w ramach zachowań etycznych. Należy odpowiedzieć na pytanie: czy organizacje wykorzystując techniki wpływu zachowują się etycznie, czy też nieetycznie? Zachowanie etyczne, to zachowanie, które mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych. Wartości, zasady, wzory postępowania, ideały społeczne wykorzystywane są również w reklamach, sprzedaży, pokazywane są w mediach jako ważne i znaczące, stanowiące wzór dobrego życia. Wykorzystywanie sloganów w reklamach różnych towarów i usług umieszczane są hasła wskazujące nam, komu i czemu mamy zaufać, co jest nam niezbędne do dobrego i mądrego życia. Reklama przenika wszelkie formy i środki oddziaływania na ludzką świadomość. Większość reklam próbuje wykorzystać ludzkie emocje jako metodę przekonywania odbiorcy. Szczególnie żywo reagujemy, kiedy spotykamy w reklamie podobnych ludzi do nas, ekspertów, ale również gwiazdy i znane osobistości. Reklama jest obecna wszędzie,

w mediach, na ulicy, w Internecie, spotykamy się z nią na co dzień i na każdym kroku, a kiedy powszechnie, to koncerny próbują nas zainteresować swoimi przekazami w sposób agresywniejszy, natrętniej i bardziej szokująco. Nasza wrażliwość i tolerancja zostaje wystawiona na próbę.

Specjaliści uważają, że obniżył się wiek tzw. inicjacji alkoholowej, bo do spożywania piwa, wina lub wódki przyznają się już dziewięciolatki. Wśród przyczyn znajduje się między innymi agresywna reklama, łatwy dostęp do alkoholu, imprezy sponsorowane przez browary, osłabianie wpływu rodziny, powiązania alkoholu ze sportem, bezrobocie, nuda, moda, ekspansja biznesu alkoholowego, milczenie mass mediów na temat zagrożeń związanych z alkoholem. Alkohol stał się częścią życia i najprostszą formą relaksu. Lista szkód związanych z piciem alkoholu, popełnianie przestępstw, konflikty z otoczeniem etc.

Wiele imprez sportowych czy rozrywkowych sponsorują browary, media wypełniają się przekazami sugerującymi, że picie jest stałym i normalnym elementem kultury młodzieżowej. Według informacji podanych przez jednego z pracowników Polskiej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, badania (służące do celów reklamowych) nad zachowaniami młodzieży, prowadzone dla browarów, zawierają takie informacje, jak: pora, o której chodzą spać, jakiej muzyki słuchają itp. Tak więc biznes alkoholowy jest starannie przygotowany do kaptowania młodej klienteli. W niektórych krajach firmy alkoholowe rozpoczęły już „hodowlę” młodych klientów. Robią to produkując napoje zwane alko-popami. Większość z nich ma słodki zapach owoców egzotycznych, zawierają ok. 4,7% alkoholu. Reklamy takich napojów, jak i cały marketing, nastawione są na dzieci; podobno najszybciej od alko-popów uzależniają się 15-16-letnie dziewczyny.

Wielkim odkryciem nie będzie stwierdzenie, że papierosy, alkohol i narkotyki są szkodliwe dla jednostek, jak i społeczeństw powodują uzależnienia, nowotwory, choroby psychiczne, a nadużywanie ich może prowadzić do śmierci. Dlaczego więc dochodzi do nas tak wiele pozytywnych informacji na temat tych używek? Coraz częściej można zobaczyć dzieci pijące piwo, palące papierosy. Dzieci które stają się coraz bardziej agresywne. Niestety to wszystko dzieje się też między innymi dzięki kolorowej i kuszącej reklamie, tak silnie działającej na nieukształtowane jeszcze osobowości. Jest to niezwykle ważny problem etyczny do rozwiązania. Bardzo często dzieci, młodzież obserwując bohaterów filmów, których pragną naśladować, tzw. twardzieli, widzą ich z papierosem w dłoni.

W Polsce opracowany został „Polski Kodeks Postępowania w Dziedzinie Reklamy”, który zakazuje odwoływania się do przesądów, wywoływania lęków, propagowania przemocy, dyskryminacji politycznej, rasowej, religijnej itp. Na straży etycznej reklamy stoją ustawy - rozporządzenia Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji oraz zarządzenia resortowe.

Etyczna jest decyzja polityczna, społeczna, gospodarcza, która ułatwia osiągnięcie korzyści społecznych, czy też uniknięcie lub ograniczenie krzywdy osoby, społeczeństwa czy państwa. Tę korzyść lub krzywdę ocenia się uwzględniając podstawowe prawa człowieka, czyli wolność, godność,

praworządność, bezpieczeństwo i warunki bytu. Etyczna powinna być postawa osoby uprawnionej do podejmowania decyzji.

Wiele organizacji opracowało formalne kodeksy etyczne, czyli pisemne zestawienia wartości i norm etycznych, którymi firma kieruje się w swoich działaniach. Takie działania są narzędziem wzmacniającym stosowanie norm etycznych. Organizacje tworzą również formalne komitety do spraw etyki, które np. mogą ocenić propozycje nowych inwestycji, pomagać w ocenie nowych strategii naboru kadr, bądź oceniać nowe plany ochrony środowiska.

Wśród obecnych problemów cywilizacyjnych i etycznych pojawiają się problemy ochrony życia i zdrowia oraz ich zagrożeń. Te aspekty wykorzystywane są w promocji produktów, partii, ideologii, np. w branżach chemicznych, spożywczych, farmakologicznych. Również temat ochrony życia, zdrowia i środowiska naturalnego wykorzystywany jest w kampaniach reklamowych.

Szczególnym obszarem zainteresowań etyki jest korupcja. Jest to zjawisko niestety bardzo już powszechne. Dotyczy moralności ogólnej, politycznej, gospodarczej. Skoro dotyka już wszystkich obszarów życia, to skąd mamy wiedzieć, czy nasz lekarz przepisuje nam lek z potrzeby niesienia nam pomocy, czy dlatego, że dana firma farmaceutyczna sfinansowała jego wyjazd na sympozjum. Coraz trudniej zaufać autorytetom zarówno poprzez przekaz medialny, jak i w realnym świecie.

Moralność, pomimo iż jest sprawą indywidualną, dotyczy relacji publicznych, tego jak mieścimy się w ramach przyjętych wartości. Moralna ocena manipulacyjnych technik wywierania wpływu nie jest łatwa, ponieważ każdy z nas kieruje się innymi zasadami w życiu. Co innego stanowi wartość w społeczeństwie o rozbudzonej świadomości religijnej, co innego wartości opierające się na wpojonych cnotach obywatelskich, patriotycznych. Każdy chce żyć w świecie pięknym, uczciwym, radosnym, a życie w dzisiejszym świecie jest trudne, pełne pokus.

Jesteśmy skazani na manipulację nie tylko w mediach, lecz we wszystkich dziedzinach życia codziennego, w pracy, podczas robienia zakupów, podczas przemieszczania się środkami komunikacji miejskiej, podczas spacerów. Narzucany jest trend kulturalnego życia towarzyskiego. Ten liczy się w społeczeństwie, kto bywa w modnych klubach, nosi ubrania z najnowszych kolekcji, czyta książki modnych autorów.

Tak naprawdę liczy się to, jakie wartości moralne są dla człowieka, dla nas, dla mnie ważne. Socjotechnika odwołuje się do emocji, a nie do rozumu, więc jeżeli potrafię określić i ocenić dobre i słabe punkty treści manipulacyjnych, to tak naprawdę nie dzieje się nic złego.

Wiele procesów ulegania wpływowi społecznemu jest korzystna dla nas, ale w wielu przypadkach jesteśmy wykorzystywani. Nie ma ludzi całkowicie odpornych na wywieranie wpływu. Możemy jedynie oburzać się, nie identyfikować się z danym przesłaniem, programem. Obyśmy potrafili nie zagubić się i ustrzec przed czyhającymi pułapkami, przed ludźmi, którzy czekają na poczucie zagubienia, samotności człowieka podatnego na wpływ innych.

Zmiany, jakie zachodzą we współczesnym przedsiębiorstwie, uwarunkowane są wyzwaniami, jakie niesie rozwijający się rynek globalny. Zmieniają się także role i zadania menedżerów. Współczesne przedsiębiorstwa mają tworzyć nowe struktury odpowiadające wyzwaniom konkurencyjnego rynku, będą to przedsiębiorstwa uczące się, inteligentne, wirtualne, czyli przedsiębiorstwa przyszłości.

## Etyka na poziomie jednostki

Dla problemu etyki na poziomie jednostki istotne wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: dlaczego tak często ludzie ceniący sobie dobro, idą jednak za tym, co złe? (*Świadomość tego problemu odnaleźć można już u Owidiusza w zdaniu: „Widzę rzeczy dobre i pochwalam je, a za grzesznymi idę” (Metamorfozy) oraz u św. Pawła: „Nie czynię bowiem dobra, którego chcę, ale czynię to złe, którego nie chcę” (List do Rzymian).*

Pytanie to jest także jednym z najistotniejszych problemów etyki biznesu. Warto w tym miejscu jeszcze raz podkreślić, że celem etyki biznesu jest przede wszystkim wspieranie tych, którzy pragną pozostać uczciwi, mimo okoliczności, które spychają ich na niewłaściwą drogę, nie zaś nawracanie grzeszników. Jeśli biznesmen świadomie i dobrowolnie postanawia oszukać fiskusa, swoich pracowników, klientów lub dostawców, to nie pomoże mu żadna etyka biznesu. Tutaj może pomóc jedynie prawo i dobry system kontrolny.

Etyka biznesu pragnie służyć tym, którzy przystępują do działalności gospodarczej z pewnym zestawem wartości etycznych, a z powodu niesprzyjających okoliczności lub złożoności procesu gospodarczego o nich zapominają lub nieopatrznie czy jednostronnie je interpretują.

Aby odpowiedzieć na postawione wcześniej pytanie, warto może odwołać się do pewnej konstatacji (wprawdzie powszechnie znanej, choć nie zawsze wykorzystywanej przy podejmowaniu konkretnych decyzji), mówiącej o tym, iż każdy z nas jest wyznawcą pewnej etyki, która zostaje uformowana w procesie wychowawczym (przez rodzinę, religię, kulturę itd.), a jej podstawę stanowią wartości przez nas deklarowane; z drugiej jednak strony w życiu codziennym posługujemy się inną nieco etyką, która zasadza się na wartościach praktykowanych. Pierwszą etykę nazwijmy *idealną* (jest ona sumą tego, co uznajemy za dobre), drugą zaś *realną* (jest ona praktyczną realizacją naszych ideałów). Obie etyki różnią się od siebie na tyle, na ile wartości deklarowane przez nas różnią się od wartości przez nas praktykowanych. Przejście od pierwszej do drugiej jest dla osób charakteryzujących się wrażliwością etyczną możliwe jedynie dzięki mechanizmowi racjonalizacji i usprawiedliwiania.

Głównym zadaniem menedżera jest niwelowanie dysonansu moralnego u pracowników. Warto pamiętać, iż w obszarze działalności gospodarczej pojawia się charakterystyczna dla tej sfery podkultura usprawiedliwień. Jej mechanizm opiera się na stereotypach bardzo zresztą niebezpiecznych zarówno dla społecznej postawy moralnej, jak i dla samej działalności go-



spodarczej. Do najczęściej występujących stereotypów należą: „pierwszy milion trzeba ukraść”; „biznes to dżungla”; „jeśli prawo milczy, mogę zrobić, co tylko zechcę”; „co nie jest nielegalne, musi być etyczne”; „wszyscy kradną”. O szkodliwości tych stereotypów nie trzeba nikogo przekonywać.

Powracając jednak do pytania: „dlaczego, choć wiemy co dobre, podążamy za złem?” warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden moment natury psychologiczno-etycznej, a mianowicie na *sytuację pokusy*, ponieważ zjawisko racjonalizacji i usprawiedliwiania własnego postępowania poprzedzone jest zazwyczaj jakąś pokusą. O pokusie możemy mówić wtedy, gdy przed podmiotem działającym pojawia się okazja uzyskania czegoś, co w jakimś sensie jest spełnieniem jego pragnień, ale co może uzyskać tylko wtedy, gdy odstąpi od deklarowanych przez siebie zasad i zmodyfikuje swe postępowanie tak, aby osiągnięcie tego czegoś stało się możliwe. To coś, czego pragniemy (np. jakieś dobro materialne) lub co chcielibyśmy osiągnąć (np. tytuł magistra, stanowisko, pozycja, władza), tak na nas oddziałuje, iż przestajemy czuć się zobowiązani do przestrzegania głoszonych przez nas zasad i sami zwalniamy się z ich przestrzegania. Działalność gospodarcza, jak każda z ludzkich form działania, jest narażona na wielorakie pokusy. Jednym z zadań etyki biznesu jest odkrywanie typowych dla poszczególnych form działalności gospodarczej rodzajów pokus oraz eliminowanie ich tam, gdzie jest to możliwe. Aby tego dokonać, trzeba jednak rozpoznać mechanizmy usprawiedliwiania i pozbawić je wiarygodności. Działania te najłatwiej przeprowadzać na poziomie przedsiębiorstw poprzez system szkoleń specjalistycznych z zakresu etyki. Nie można jednak zapominać o działaniach na poziomie całej zbiorowości społecznej. Oznacza to, że należy sformułować taki system edukacyjny młodego pokolenia, który pozwoli na zbudowanie fundamentu wrażliwości etycznej, na którym będzie można dalej budować etykę gospodarczą.

Konkludując, można przyjąć twierdzenie, że kształtowanie zachowań etycznych w organizacji, jest wyznacznikiem jej sukcesu na tak bardzo drażliwym i konkurencyjnym rynku.

## Bibliografia

- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kubik K., *Kultura menedżerska*, WWSE, Warszawa 2008.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- Maslow A.H., *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa 1989.
- Rybak H., *Etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Zbiegień-Maciąg I., *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1996.